

**PERAN *PERCEIVED ORGANIZATION SSUPPORT* (POS) TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB),
WORK ENGAGEMENT DAN KINERJA
(STUDI KASUS PADA PT. X)**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

FINA MAULIDA HANIY

NIM :

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PERAN *PERCEIVED ORGANIZATION SSUPPORT (POS)* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB),
WORK ENGAGEMENT DAN KINERJA
(STUDI KASUS PADA PT. X)**

Disusun Oleh :
Fina Maulida Haniy
NIM : 20402000009

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 23 Desember 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing
Prof. Dr. Hj. Tutik Nurhayati, MM

Penguji I
Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM

Penguji II
Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh gelar magister manajemen

Semarang, 20 Januari 2022

Kepala Program Studi Manajemen

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Fina Maaulida Haniy

NIM : 20402000009

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB), *WORK ENGAGEMENT* DAN KINERJA (STUDI KASUS PADA PT.X) dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/ plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islma Sultan Agung.

Semarang, 15 Januari 2023

Yang menyatakan



Fina Maaulida Haniy

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *work engagement*, terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan medis dan non medis PT. X sebanyak 326 dengan metode simple random sampling didapat 214 sampel. Metode penelitian yang dilakukan adalah menyebar kuisioner secara offline dan online . Metode analisis data menggunakan analisa deskripsi, dan partial least square test. Hasil dari peneltian ini menunjukkan bahwa POS, OCB, dan *work engagement* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Work engagement* berperan memediasi POS terhadap kinerja . Adanya oengaruh POS terhadap kinerja, bahwa semakin tinggi POS maka semakin tinggi *work engagement*, semakin tinggi *work engagement* maka semakin tinggi kineja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja, kemudian POS dan OCB, selain itu POS mampu meningkatkan *work engagement* yang lebih tinggi. Merupakan tantangn bagi perusahaan sehingga karyawan merasakan dukungan dari perusahaan sehingga karyawan merasa engaged dan meningkatkan kinerja karyawan.

Keyword : *Perceived Organizational Support*, kinerja karyawan

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Kinerja.....	9
2.1.2. <i>Work Engagement</i>	11
2.1.3. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	15
2.1.4. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	19
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	21
2.2.1. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap <i>work engagement</i>	21
2.2.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap kinerja	23
2.2.3. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	24
2.2.4. Pengaruh <i>work engagement</i> terhadap kinerja.....	25
2.2.5. Pengaruh <i>Organizational Citiizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja	26
2.3. Model Empirik.....	28

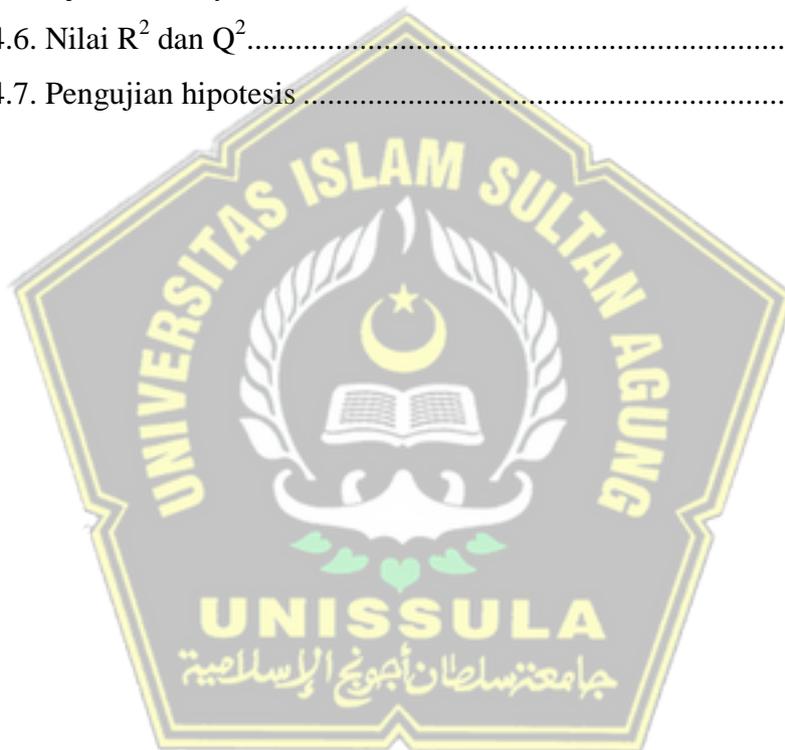
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1. Jenis Penelitian.....	29
3.2. Variabel dan Indikator	29
3.3. Sumber Data.....	31
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	31
3.5. Responden.....	32
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	32
3.7. Teknik Analisis	33
3.8. Uji Statistik Deskriptif	34
3.8.1. Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	34
3.8.2. Partial Least Square (PLS).....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian	41
4.1.1. Karakteristik Responden.....	41
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	43
4.2. Hasil Penelitian	51
4.2.1. Hasil Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	52
4.2.2. Hasil Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	59
4.2.3. Hasil Uji Hipotesis.....	62
4.3. Pembahasan	65
4.3.1. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Work Engagement</i>	65
4.3.2. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap kinerja	66
4.3.3. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	67
4.3.4. <i>Work Engagement</i> terhadap kinerja.....	67
4.3.5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja	68
BAB V PENUTUP.....	68
5.1. Kesimpulan	68

5.2. Implikasi Manajerial.....	70
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	71
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN.....	81



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian.....	29
Tabel 3.2. Interval Skor Kuesioner	31
Tabel 4.1. Loading Factor outer loading.....	41
Tabel 4.2. Loading Factor outer loading.....	53
Tabel 4.3. <i>Cross Loading</i>	55
Tabel 4.4. Korelasi Antar Variabel Laten	56
Tabel 4.5. Uji Reliability.....	57
Tabel 4.6. Nilai R^2 dan Q^2	61
Tabel 4.7. Pengujian hipotesis	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik	28
Gambar 4.1. Hasil PLS.....	53
Gambar 4.2. Hasil model penelitian.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner.....	81
Lampiran 2: Surat Izin Penelitian	85
Lampiran 3: Surat Balasan	86



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam kegiatan apapun sumber daya manusia atau dapat disebut karyawan merupakan faktor penting bagi sumber daya lainnya, seperti sumber daya finansial, sarana prasarana, dan lain lain. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perbaikan agar terjadi peningkatan kualitas karyawan sehingga dapat menciptakan instansi yang unggul dalam persaingan atau tetap bertahan.

Sebuah organisasi berjuang untuk tetap unggul dalam kompetisi sehingga dapat bertahan dalam pasar yang dinamis, perubahan teknologi dan ekonomi. Demi kesuksesan bisnis yang berkelanjutan maka organisasi beradaptasi dengan perubahan dan fokus pada modal intelektual daripada modal materialistis, salah satu upayanya adalah pemanfaatan karyawan. Oleh sebab itu dibutuhkan karyawan yang proaktif, berinisiatif tinggi, dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi atas kehidupan perusahaan dan karirnya (Mujiasih, 2015).

Organisasi perlu menghargai dan mengapresiasi hasil kontribusi kerja yang diberikan karyawan, selain itu bentuk lainnya yaitu memperhatikan kesejahteraan karyawan. Melalui hal tersebut maka karyawan akan merasa dihargai, hal tersebut disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS).

Perceived organizational support (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap organisasi tentang seberapa besar organisasi menghargai dan

peduli terhadap karyawannya (Ariarni & Afrianty, 2017). Melalui *perceived organization support* dapat memberikan sikap atau perilaku positif karyawan, ketika karyawan memiliki sikap positif maka membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Waileruny, 2014). Menurut hasil penelitian Ariani dan Afrianty (2017) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Biswas dan Kapil (2017) yang menyatakan: jika *perceived organizational support* yang diberikan oleh organisasi tinggi maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik. Lain dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ihtian (2014) yang dilakukan pada 77 karyawan Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Gaol, 2014). Menurut Luthans (2005) kinerja merupakan kuantitas atau kualitas dari sesuatu yang dihasilkan jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi, kinerja karyawan merupakan hal penting sebab saat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi optimal maka lebih besar kemungkinan bagi organisasi tersebut dapat mencapai kinerja organisasi yang tinggi, hal tersebut didukung oleh Anitha (2014) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan menunjukkan hasil finansial atau nonfinansial karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya.

Salah satu bagian penting organisasi dalam sebuah ikatan kerja adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Lai et al. 2015). Menurut Mc Shane dan Von Glinow (2005:43), OCB menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out of role*)”. Sedangkan Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* “sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem reward dan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”. Meningkatkan *organizational citizenship behavior* tentunya akan meningkatkan sistem kerja yang saling tolong menolong sesama anggota organisasi. Menurut Siders et.al (2001) meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dipengaruhi dua faktor utama yaitu faktor yang berasal dari internal karyawan yaitu moral, rasa puas, sikap positif. Faktor lainnya yaitu faktor eksternal atau faktor yang berasal dari luar karyawan seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Berdasarkan penelitian Wirawan (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, tanggung jawab sosial, usia karyawan, keterlibatan kerja, kolektifitas, dan keadilan organisasi.

Pentingnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang kuat akan membuat karyawan menjadi lebih loyal terhadap organisasinya. *Organizational citizenship behavior* diyakini dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang mengantarkan mereka pada kesuksesan. Karyawan yang merasa termasuk dalam

organisasi umumnya akan membalas dengan perilaku positif yaitu *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini organisasi akan memiliki keuntungan jangka panjang. Lambert et al (2008) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat mendorong penghematan biaya, penyelesaian pekerjaan/ pekerjaan yang lebih cepat, dan optimalisasi sumber daya. Karyawan yang memiliki rasa *engaged* tinggi terhadap pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya dan memberi kontribusi lebih bagi organisasi (Volgelgesang, Leroy, dan Avolio, 2013). Menurut hasil penelitian yang dilakukan Puspitasari (2019) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Work engagement adalah salah satu konsep yang muncul sebagai solusi dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi seperti gesekan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas, dan produktivitas bisnis (Gallup 2013). Menurut Kahn 1990 *work engagement* adalah individu secara pribadi terlibat dalam pekerjaan mereka dengan menginvestasikan emosi positif dan energi kognitif ke dalam kinerja mereka. Menurut Gallup Organization melalui Trich, 2003 menyatakan bahwa karyawan yang memiliki nilai *engagement* merupakan karyawan yang memiliki keterlibatan secara penuh sehingga antusias terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hasil survei yang dilakukan oleh Gallup (2013) di 142 negara dengan 180 juta responden menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan di dunia yang *engaged* dan hanya 10% karyawan yang *engaged* di kawasan Asia Tenggara. Sedangkan di Indonesia sendiri hanya sekitar 8% yang *engaged*, 77% tidak *engaged*, dan 15% aktif tidak

engaged. Scheider (2008) menemukan bahwa terdapat tiga bentuk *engagement* yaitu sifat, keadaan, dan perilaku. *work engagement* dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif didukung oleh Nazir dan Islam (2017), Chaurasia dan Shukla (2013), Anitha (2014) yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* meningkatkan *work engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang berdasarkan norma timbal balik Berdasarkan teori pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat jika karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi. *Perceived organizational support* akan membuat karyawan memiliki mental dan pikiran positif karena puas terhadap pekerjaannya (Judge et al, 2001). Karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi serta memiliki *work engagement* tinggi akan lebih puas dan merasa aman sehingga akan mudah terbentuk *organizational citizenship behavior* yang baik pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat *research gap* antara hubungan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan, oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian ulang hubungan antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan. Sesuai dengan salah satu misinya yaitu memberikan jasa kepada masyarakat dalam bidang kesehatan berkualitas internasional yang relevan dengan berdasarkan nilai-nilai Islam. Fasilitas yang dihadirkan PT. X adalah sarana pelayanan Rumah Sakit

yang terdiri dari pelayanan IGD, poli penyakit dalam, poli kebidanan dan kandungan, poli THT, poli kedokteran anak, poli gigi, poli kulit dan kelamin, dan rawat inap. Berdasarkan fakta dilapangan poli gigi PT. X tidak menyediakan tenaga perawat gigi, hal tersebut dikarenakan langkanya SDM perawat gigi di daerah tersebut. Fakta di lapangan juga menemukan bahwa masih ada keluhan yang dirasakan karyawan terutama tentang kesejahteraan dan kepastian dalam perusahaan. Kondisi lain yang kurang yaitu kualitas kerja karyawan, kuantitas karyawan, dan kurangnya ketepatan waktu waktu dalam bekerja.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 039/MENKES/SK/I/2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Kedokteran Gigi Keluarga Menteri Kesehatan Republik Indonesia, pada bab penyelenggaraan bagian Peningkatan Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa dalam pelayanan kedokteran gigi keluarga diperlukan tenaga yaitu dokter gigi keluarga, perawat gigi, dan tenaga lainnya sesuai kebutuhan dan peraturan yang ada. Hal tersebut kurang sesuai dengan kondisi PT. X dimana perawat gigi digantikan oleh sumber tenaga kesehatan lain yang juga mempunyai tanggung jawab di unit selain poli gigi. Hal tersebut berpengaruh terhadap bagaimana hubungan antara tenaga medis secara internal dan hasil kinerja pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya pihak perusahaan dalam meningkatkan kinerja dengan *work engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Perceived Organization Support* (POS). Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka didapat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organization Support* (POS) terhadap *work engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organization Support* (POS) terhadap kinerja?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organization Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)?
4. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Melakukan pengujian dan analisa *Perceived Organization Support* (POS) terhadap *work engagement*
2. Melakukan pengujian dan analisa *Perceived Organization Support* (POS) terhadap kinerja

3. Melakukan pengujian dan analisa *Perceived Organization Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
4. Melakukan pengujian dan analisa *work engagemnet* terhadap kinerja
5. Melakukan pengujian dan analisa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat akademik

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya di bidang sumber daya manusia untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan kinerja melalui *work engagement*.

2. Bagi perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan mampu bersaing dan unggul dari kompetitor.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Menurut Griffin dalam Sinambela (2012), kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari pekerjaan yang dilakukan pekerja. Menurut Robbins (2012), kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya oleh seorang karyawan yang akan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil evaluasi terhadap kemampuan karyawan dengan keahlian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Davis et al (2009) yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+ skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang baik memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari, dan cenderung lebih mudah dalam menyelesaikan tugas serta mencapai prestasi kerja.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap yang ditampakkan oleh seorang karyawan dalam menghadapi sebuah situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan

organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, fisik, maupun memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Penelitian ini menggunakan indikator kinerja menurut Robbins (2016) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbins, 2016). Contohnya adalah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta

memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016).

4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016).

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016)

2.1.2. *Work Engagement*

Beberapa definisi *work engagement* telah dikemukakan beberapa ahli. Menurut Mone dan London (2010) *work engagement* adalah kondisi seorang karyawan yang *engaged* adalah seseorang yang merasa terlibat, berkomitmen, bersemangat, dan diberdayakan dan menunjukkan perasaan tersebut dalam perilaku kerja. Alfes et al (2010) menyampaikan bahwa kondisi dimana karyawan hadir secara positif selama kinerja pekerjaan dengan sukarela menyumbangkan upaya intelektual, mengalami emosi positif dan hubungan yang bermakna dengan orang lain. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa selama proses *engagement*, karyawan dimotivasi baik dari motivasi diri sendiri maupun oleh motivasi eksternal yang mendorong karyawan untuk berenergi untuk melakukan suatu tugas. Sebagai mana Macey et al (2009) mendefinisikan

keterlibatan sebagai “Perasaan tujuan dan energy terfokus individu, terbukti bagi orang lain dalam inisiatif pribadi, kemampuan adaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan ke tujuan organisasi”.

Menurut Macey dan Schneider (2008) *work engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

1. *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
2. *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.
3. *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur, diperlakukan secara adil dan hormat serta penuh pertimbangan. Menurut Schaufeli & Bakker (2010) menjelaskan *work engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

1. *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan.

2. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.
3. *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat. Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa work engagement memiliki tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dan memiliki lima dimensi yaitu dimensi organisasi, dimensi kepemimpinan, dimensi anggota kelompok, dimensi pekerjaan dan dimensi individual.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Gallup (2002) mengemukakan terdapat 4 dimensi dari *work engagement* yaitu :

1. *What do I get ?*

Pada tahap ini, kebutuhan karyawan adalah hal yang paling dasar. Karyawan ingin mengetahui apa yang menjadi harapannya, berapa jumlah

yang akan di dapatkan, dan fasilitas apa yang akan diperoleh.

2. *What do I give ?*

Setelah berjalan beberapa waktu, tahap selanjutnya adalah karyawan akan mulai melihat hal secara berbeda dan menanyakan pertanyaan yang berbeda dari tahap pertama. Pada tahap ini karyawan ingin mengetahui bagaimana cara melakukan tugasnya, apakah orang lain berpikir positif tentang dirinya, dan apakah karyawan lain bersedia membantu.

3. *Do I belong?*

Setelah karyawan tersebut merasa nyaman bekerja, ia akan menilai aspek yang lebih luas dari pekerjaannya. Ia menilai bagaimana pendapatnya didengarkan di tempat kerja. Apakah ia merasa selaras dengan misi perusahaan? Apakah ia merasa mempunyai semangat yang sama dalam bekerja? Sehingga ia memutuskan apakah ia harus merasa memiliki tempat kerjanya tersebut.

4. *How can we grow?*

Setelah merasa memiliki, karyawan tersebut akan memandang ke depan, memandang prospek organisasi di masa yang akan datang. Apabila karyawan merasa jelas bahwa organisasi akan terus bergerak maju, maka ia akan mengikat diri pada perusahaan tempatnya bekerja

Gallup (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*nya yaitu :

1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun dalam

organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja tinggi yang baik dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energy ketika bekerja.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Secara terbuka karyawan ini menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

2.1.3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organ mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi organisasi. Bersifat bebas,

sukarela, dan tidak diperlukan jabatan sehingga tidak tertulis jelas dalam kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan bersifat personal.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kerja kelompok sehingga mempengaruhi kinerja Organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang dibutuhkan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* ini disebut dengan OCB.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan baik (*good citizen*). Contoh perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberikan saran-saran yang membangun di tempat kerja, datang tepat waktu serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2008).

Menurut Borman, 2006 (dalam King, 2011) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan karyawan pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah

perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut. Dapat pula disebut dengan kinerja kontekstual, OCB dapat berupa perilaku datang lebih awal, pulang lebih akhir dan membantu kolega mengerjakan tugas. Perilaku OCB tidak hanya diperlukan pada organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial. Partisipasi karyawan terhadap organisasi atau instansi akan menentukan tinggi rendahnya OCB (Bowler, 2007 dalam Hilmi, 2011).

1. Anteseden/ prediktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Anteseden/ prediktor adalah alasan, penyebab, atau variabel kontekstual yang mempengaruhi untuk mendorong/ memotivasi karyawan untuk berperilaku OCB. Menurut Organ, Podsakoff, & McKenzie tahun 2006 terdapat beberapa anteseden atau prediktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu :

- a. Perbedaan individu, misalnya kehati-hatian dan ekstroverti, yaitu siapa yang senang bekerja dalam kelompok dan tim, membangun citra mereka dengan mendapatkan kepuasan, pengakuan, dan ketenaran saat memimpin tim dengan berbagai evolusi secara menyeluruh dari organisasi.
- b. Sikap atau persepsi
- c. Kepuasan kerja, yaitu kegembiraan selama dan setelah bekerja keras.
- d. Komitmen organisasi, yang dapat menjadi normative dan afektif,

persepsi keadilan contohnya adalah keadilan dalam keputusan manajerial yang berkaitan dengan penghargaan dan penilaian kerja.

- e. Kepemimpinan, misalnya perilaku pemimpin yang bekerja dengan memahami kesulitan bawahan, kekuatan, dan kelemahan mereka. Menciptakan visi yang disepakati bersama oleh semua anggota tim, menjadi panutan untuk bagi bawahan. Selain itu sikap pimpinan yang berfokus pada prosedur yang ditetapkan, SOP, aturan, regulasi, pengawasan, dll.
- f. Pemimpin-anggota, hubungan dua arah antara pemimpin dan anggota berdasarkan saling percaya, keyakinan, dan rasa hormat yang melampaui lingkup pekerjaan.
- g. Karakteristik pekerjaan, misalnya umpan balik tugas dan saling ketergantungan tugas.

Indikator pada penelitian ini berdasarkan Organ pada tahun 1988 juga mengonseptualisasikan OCB lebih dari 30 bentuk atau dimensi yang berbeda, namun pada tahun 1990 menurut Podsakoff et al OCB terdiri dari lima dimensi besar yaitu.

- a. *Altruisme* (perilaku membantu orang lain)

Merupakan perilaku *dyscretioner* yang diarahkan untuk membantu orang lain atau rekan kerja dengan berbagi beban kerja atau sumber daya (seperti mengorientasikan karyawan baru untuk mempelajari budaya, peraturan, kebijakan, dan pendampingan). Karyawan mempelajari sistem secepat mungkin sehingga dapat menangani secara

mandiri sehingga dapat menghemat waktu dan sumber daya.

b. *Sportmanship* (perilaku sportif)

Kemauan pekerja untuk toleransi dalam keadaan kurang ideal tanpa complain, cemooh, keluhan, dll.

c. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)

Perilaku kebijaksanaan melebihi kewajibannya yang ditetapkan oleh aturan organisasi.

d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Perilaku bijaksana agar tidak terjadi konflik antar sesama

e. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)

Perilaku kebijaksanaan individu yang menunjukkan tanggung jawab yang meliputi konsern dalam kehidupan organisasi.

Konsekuensi OCB yaitu berkontribusi pada fungsi organisasi dengan mempengaruhi individu yang melakukan perilaku kelompok dimana perilaku ini diperlihatkan pada organisasi secara keseluruhan. Pada tingkat individu, konsekuensi ini termasuk keputusan evaluasi kinerja, keputusan alokasi penghargaan manajer, dan kriteria terkait dengan rekrutmen karyawan (yaitu niat berpindah, pergantian, perilaku ketidakhadiran). Pada tingkat organisasi OCB mencakup berbagai ukuran efektivitas objektif, misalnya kesiapan mendapat tugas, produktivitas, efisiensi, biaya, dan profit (Podsakoff, et al, 2009).

2.1.4. *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Eisenberger, et al (1986) menyatakan *Perceived Organizational*

Support (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Berdasarkan penelitian Eisenberger dan Rhoades dalam Yih dan Htaik (2011) menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik.

Indikator POS pada penelitian ini menurut Eisenberger yaitu :

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
Sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan dan peran dari karyawan dalam sebuah pekerjaan. (Damayanti, 2017)
2. Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai karyawan Dalam melakukan pengambilan keputusan baik yang berhubungan dengan karyawan maupun hal yang berdampak pada karyawan, organisasi harus mempertimbangkan tujuan dari keputusan tersebut.
3. Organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan
Peduli tentang kesejahteraan karyawan dapat dilakukan oleh organisasi seperti memberikan peralatan yang memadai untuk kelangsungan kerja, menyediakan asuransi kepada karyawan yang bekerja (Damayanti, 2017)
4. Organisasi bersedia membantu ketika karyawan membutuhkan bantuan
Bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Eisenberger dan Rhoades, 2002)

5. Organisasi peduli dengan kepuasan kerja karyawan
Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sampai mana para karyawannya merasa puas akan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada karyawannya (Damayanti, 2017)
6. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja
Kemajuan sebuah organisasi akan muncul dari sebuah pencapaian yang dihasilkan para karyawan. Tentunya pihak organisasi memiliki rasa bangga memiliki para karyawannya yang bekerja dalam organisasi tersebut (Damayanti, 2017)
7. Organisasi mencoba membuat pekerjaan karyawan semenarik mungkin
Organisasi selalu berupaya membuat karyawan memiliki semangat dan tidak mudah bosan dalam melakukan pekerjaannya (Pribadi, 2017).

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *work engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Yongxing et al (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara POS terhadap *work engagement*. Disebutkan bahwa POS memoderasi hubungan antara *work engagement* dan kinerja, sehingga hubungan positif lebih signifikan jika POS meningkat. Penelitian lain menyebutkan bahwa POS termasuk kedalam faktor yang mempengaruhi *work engagement*, hal tersebut disebutkan oleh Bakker & Demerouti (2008) bahwa bentuk dukungan sosial termasuk dalam *job*

resource. Berdasarkan penelitian yang disebut dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi dukungan dari internal maupun eksternal akan membuat karyawan semakin terlibat dan merasa terikat oleh pekerjaan. Man dan Hadi (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya persepsi karyawan jika perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan akan membuat karyawan memberikan hal positif saat bekerja.

POS mencerminkan jenis dukungan yang berkembang melalui interaksi karyawan dengan pihak perusahaan seperti manajer, dan memperlihatkan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana perusahaan mereka bekerja menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, Huntington, Hurchison, & Sowa, 1986; Kahn, 1990). Menurut Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001) POS dapat menghasilkan rasa kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuan berdasarkan hubungan timbal balik. Ko, Price, dan Mueller (1997) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang perlakuan yang menguntungkan oleh organisasi meningkatkan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Oleh karena itu, bahwa karyawan yang memiliki POS tinggi, maka akan meningkatkan keterikatan kerja, dibandingkan dengan POS rendah. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dapat ditarik hipotesa :

H1 : Terdapat pengaruh positif Perceived Organization Support (POS) terhadap *work engagement*

2.2.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja

Kinerja tenaga medis dalam rumah sakit sangat menentukan nasib perusahaan tersebut, karena kinerja yang baik, ikhlas, dalam melayani pasien akan memberikan kesan baik terhadap pasien sehingga menimbulkan kepercayaan pasien dan berdampak terhadap kesembuhan dan kunjungan berulang di waktu berikutnya. Seorang karyawan memiliki kinerja biasa saja dapat meningkat seiring dimana dia bekerja, dan bagaimana perusahaan memperlakukannya.

Hasil penelitian Biwas dan Kapil (2017) menunjukkan bahwa POS berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yaitu Nazir dan Islam menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut juga diungkapkan oleh Amstrong (2006) bahwa jika suatu perusahaan mendukung karyawannya dalam mengembangkan diri dan dengan peningkatan kapabilitas, maka karyawan akan memberikan kinerja lebih baik. Shanock dan Eisenberger (2006), studi tersebut menjelaskan bahwa dampak dukungan organisasi akan menciptakan kinerja *in role* dan *extra role* yang meningkatkan kinerja. Karatepe (2011) menyatakan dalam penelitiannya bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan penjelasan bahwa perusahaan memberikan dukungan melalui para manajer yang memberikan dukungan dan bantuan terhadap masalah karyawan, maka karyawan akan memberikan kinerja dengan kualitas tinggi. Studi lain menunjukkan bahwa

H2 : Terdapat pengaruh positif perceived organization support terhadap kinerja karyawan

2.2.3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Perusahaan tidak dapat bertahan dan sejahtera tanpa anggotanya yang terlibat dalam perilaku positif. Perusahaan bergantung pada tindakan kerjasama, saran, dan contoh lainnya. Menurut penelitian, beberapa faktor yang meningkatkan OCB adalah kepuasan kerja, keadilan, dan dukungan atau kepercayaan dari organisasi yang dipimpin (Ackfeldt & Coote, 2000; Organ & Linhgl, 1995; Williams & Anderson, 1991). Berdasarkan penelitian OCB yang meningkat dapat berdampak di tempat kerja seperti kinerja, produktifitas, ketidakhadiran, dan biaya disabilitas.

Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada sejauh mana perusahaan berkontribusi terhadap karyawan dan peduli tentang kesejahteraan karyawan (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Oleh karena itu, sistem perusahaan seperti gaji, promosi, lebih dihargai ketika karyawan memang merasa bahwa program tersebut telah disiapkan dengan baik oleh perusahaan. (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Marler, Fisher, dan Ke (2009) menemukan bahwa karyawan dengan POS tinggi lebih peka terhadap harapan manajerial, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk menggunakan sistem perusahaan yang telah diterapkan. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa POS yang tinggi dapat menciptakan perasaan kewajiban di antara karyawan untuk komitmen terhadap pemberi kerja mereka dengan melakukan perilaku yang mendukung tujuan perusahaan. Bahkan menurut Jawahar dan Carr (2007) penelitian mereka menemukan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi dari perusahaan, bahkan karyawan yang kurang kompeten pun merasa

berkewajiban untuk bekerja dengan baik. Maka dapat disimpulkan

H3 : Semakin tinggi Perceived Organization Support (POS), maka Organization Citizenship Behavior (OCB) meningkat

2.2.4. Pengaruh *work engagement* terhadap kinerja

Salah satu yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan adalah hasil dari kinerja karyawan. Pernyataan dari *master trainer* Transformasi Indonesia, Ajai Singh bahwa *work engagement* merupakan gambaran psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut terlibat dalam kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajiban. Penelitian terbaru di Belanda oleh Schaufeli et al (2006); Halbesleben, dan Wheeler (2008), bahwa terdapat kepuasan klien dalam hasil kinerja karyawan yang baik. Menurut survey Chartered Management Institute pada 2007 bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara inovasi dan *work engagement*. Seperti pernyataan Profesor Julian Birkinshaw dari London Business School bahwa *work engagement* merupakan *sine qua non* inovasi. Dalam pengalamannya, perusahaan dapat memiliki karyawan yang *engaged* sehingga mereka menginvestasikan waktu dalam berbagai unit seperti melayani klien, menciptakan produk berkualitas, tetapi perusahaan tidak dapat menghasilkan inovasi jika tanpa adanya *work engagement*. Hasil penelitian Chaurasi dan Shukla (2013), Nazir dan Islam (2017) mengungkapkan bahwa *work engagement* berhubungan positif terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diajukan hipotesis :

H4 : Terdapat pengaruh positif *work engagement* terhadap kinerja karyawan

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja

Perilaku OCB merupakan unsur penting dalam literature teori organisasi selama lebih dari 20 tahun. Telah dijelaskan oleh Organ (1988) bahwa OCB merupakan perilaku tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui sistem pemeliharaan sosial.

Salah satu dimensi OCB adalah *altruism*, yang menurut Organ, 1989 adalah perilaku tolong menolong yang mengilhami individu untuk membantu orang lain tanpa kewajiban dan imbalan apapun, tetapi merupakan peran penting dalam efektifitas organisasi. Menurut Penner dan Finkelstein (1998), dimensi ini merupakan sumber daya yang berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu memiliki nilai-nilai kepedulian yang tinggi dan rela membantu rekan kerja mereka saat merasa kesulitan dalam bekerja (Clary et al, 1998).

Konsep OCB telah berkembang menjadi lebih dari kerjasama yang dianggap mempengaruhi kinerja perusahaan, dibuktikan oleh temuan oleh MacKenzie et al, 1991; Organ 1988) yang menguraikan bahwa OCB meningkatkan kinerja rekan kerja dan manajer perusahaan untuk melakukan pekerjaannya. Melalui perencanaan, penjadwalan, dan pemecahan masalah yang lebih efisien, dan kontribusi terhadap kualitas layanan perusahaan (Hui et al, 2004). Perusahaan yang memiliki kinerja baik dan OCB yang baik lebih menarik untuk bekerja dan mampu merekrut dan mempertahankan orang-orang terbaik (George & Bettenhausen, 1990). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan

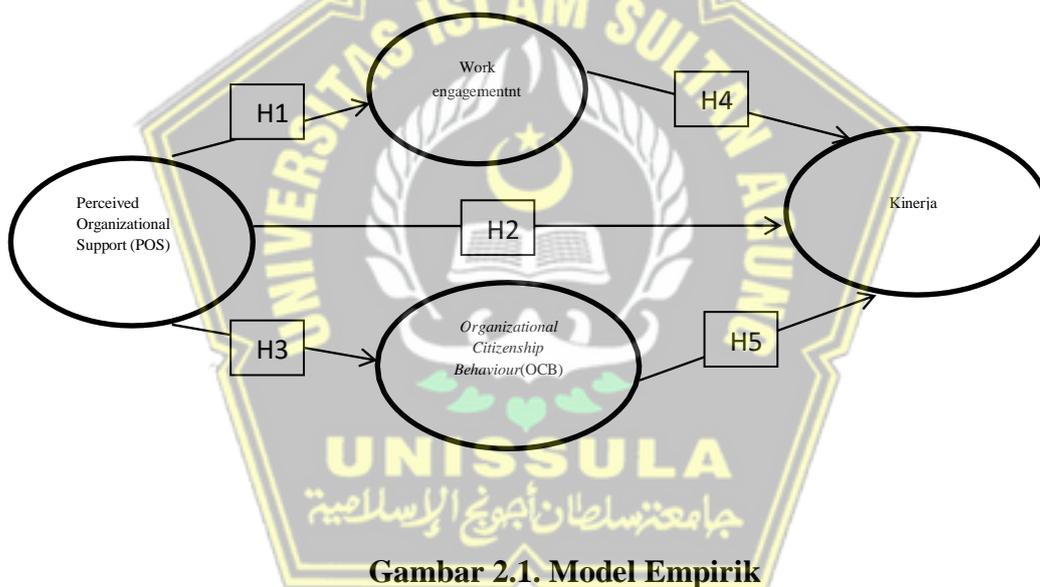
bahwa

H5 : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap kinerja



2.3. Model Empirik

Berdasarkan tinjauan pustaka, model empirik dari penelitian ini muncul di Gambar 1 : Pada gambar ini dapat dijelaskan bahwa terjadi kinerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dipengaruhi oleh *Perceived Organizational Support* (POS) dengan mediasi *work engagement*. *Perceived Organizational Support* (POS) mempengaruhi kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).



Gambar 2.1. Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan pengujian teori dengan menggunakan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis.

Sugiyono (2013:8) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan filsafat positivisme dengan merujuk pada populasi atau sampel tertentu dengan diolah menggunakan data statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini mencakup *organizational citizenship behavior* (OCB), kinerja, *work engagement*, dan *perceived organization support* (POS). Adapun masing-masing indikator terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Merupakan perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung atau eksplisit dalam suatu sistem	1. Perilaku membantu orang lain 2. Perilaku sportif 3. Ketelitian 4. Menjaga hubungan baik 5. Kebijakan warga atau konsern	Podsakoff et al (1990)

	kerja yang formal, yang secara agregat dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. (Organ, 1988)	terhadap organisasi	
2.	Kinerja Merupakan hasil evaluasi terhadap kemampuan karyawan dengan keahlian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. (Robbins)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 	Robbins (2016)
3.	<i>Work Engagement.</i> Merupakan perasaan seseorang yang merasa terlibat, berkomitmen, bersemangat, dan antusias terhadap pekerjaan. (Gallup, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan karyawan (<i>Get</i>) 2. Kontribusi karyawan (<i>Give</i>) 3. Perasaan memiliki perusahaan (<i>Grow</i>) 4. Prospek organisasi (<i>Belong</i>) 	Gallup (2002)
4.	<i>Perceived Organization Support (POS).</i> Merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan 2. Evaluasi terhadap perusahaan 3. Sarana prasarana 4. Gaji 	Rhoades & Eisenberger (2002)

	kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, 1986).		
--	---	--	--

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Interval Skor Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

5.1. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: *organizational citizenship behaviour*, kinerja, *employee engagement*, dan *perceived organization support*.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh dari PT. X.

5.2. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner menggunakan *typeform* yang disebarakan kepada individu, dalam hal ini bawahan di tempat kerja.

5.3. Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah staff karyawan PT. X yang berjumlah 326, yang merupakan dokter spesialis, dokter umum, dokter gigi, perawat, bidan, apoteker, radiologist, dan petugas non kesehatan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam suatu populasi (Sugiyono, 2017). Mengingat populasi yang cukup besar dan keterbatasan waktu, maka dibatasi dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang ditentukan.

Menurut Hair, et al (2010) besarnya sampel ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair, et al (2010) adalah :

(Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali).

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel maksimal penelitian ini adalah :

Sampel maksimal = $(18 + 4) \times 10 = 220$ responden.

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, maka jumlah sampel maskimal dalam penelitian ini adalah 220 responden karyawan PT. X.

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Creswell (2009:235) Uji validitas dalam penelitian kuantitatif digunakan untuk melihat apakah seseorang dapat menarik inferensi yang berarti dan berguna dari skor pada instrumen tertentu.

Uji validitas dilakukan untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data merupakan kuesioner yang valid. Kuesioner dapat dikatakan valid jika mampu mengukur yang dibutuhkan serta dapat mengungkap data dari variabel dengan tepat dan terperinci. (Sugiyono, 2014: 121). Selain digunakan untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat, pengujian validitas yang dilakukan juga harus memberikan gambaran sebenarnya mengenai data tersebut. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Uji Korelasi Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Creswell (2009:233) Uji Reliabilitas digunakan untuk melihat apakah nilai item pada instrument yang digunakan dapat konsisten secara internal. Selain itu digunakan untuk melihat kestabilan pada sepanjang waktu, dan apakah ada konsistensi dalam pemberian dan penilaian uji. Penelitian ini menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan harga *Alpha Croanbach*. Dalam melakukan pengujian reliabilitas instrument dapat dikatakan reliabel apabila harga *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60.

5.5. Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2014:147) analisis data dalam penelitian kuantitatif

merupakan suatu proses yang dilakukan setelah peneliti menerima seluruh data dari responden ataupun sumber data yang lainnya. Kegiatan yang dilakukan saat analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari responden, menyajikan setiap data variabel yang diteliti, melakukan perhitungan dalam menjawab rumusan masalah, serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Namun, untuk penelitian yang tidak menggunakan hipotesis langkah terakhir tidak perlu dilakukan.

5.6. Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014:147) statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan dalam menganalisis data yang dideskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan baik untuk umum maupun generalisasi.

5.6.1. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

SEM merupakan gabungan dari dua metodologi disiplin ilmu, yaitu perspektif ekonometrika yang dapat digunakan untuk memprediksi dan psychometrika yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran suatu konsep model dengan variabel laten yang diukur dengan menggunakan indikator dengan variabel laten (Ghozali dan Latan, 2015:3)

5.6.2. Partial Least Square (PLS)

PLS merupakan sebuah metode analisis data yang kuat tidak mengasumsikan data dengan skala pengukuran tertentu dengan jumlah sample

yang kecil. Selain itu PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori (Ghozali, 2006:18).

Dalam analisis PLS-SEM terdapat dua model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model* yang dapat digunakan, berikut ini merupakan penjelasannya :

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

a. *Covengent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksi dapat dilihat dari korelasi antara item *score*/indikator dengan *score* konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi

konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator diblok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali, 2011). Dalam Ghozali & Latan (2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. **Reliability**

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas

0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

2. Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel laten yang berdasarkan pada teori substantif. Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai *inner model* dengan menggunakan uji *R-Squares*, *Q²Predictive Relevance*, *Quality Index* dan *bootstrapping* (uji hipotesis), yaitu:

a. *R-Square* (R^2)

Untuk menilai model struktural dapat dimulai dengan melihat nilai dari *R-Squares* dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari model struktural. Perubahan yang terdapat pada nilai *R-Squares* dapat digunakan dalam menjelaskan pengaruh yang terdapat dalam variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen supaya dapat melihat apakah terdapat pengaruh yang substantif. Nilai *R-Squares* 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat menunjukkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Ghozali dan Lathan, 2015:78). Semakin tinggi nilai *R-Squares* maka akan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto dan Abdillah, 2016:62).

b. *Q²Predictive Relevance*

Q²Predictive Relevance atau *predictive sample reuse* dapat digunakan untuk merepresentasikan sintesis dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variabel* dan estimasi dari parameter konstruk. Jika nilai $Q^2 > 0$ maka menunjukkan bahwa model

tersebut memiliki *predictive relevance*, sedangkan jika nilai $Q^2 < 0$ maka menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Lathan, 2015: 79).

c. *Quality Index*

PLS *path modeling* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kriteria dari *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *GoF index*. *Goodness of fit* atau *GoF index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus *et al.* (2004). *Quality Index* dapat digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu juga menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*) (Ghozali dan Lathan, 2015: 82-83).

Untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* dengan rumus Tenenhaus *et al.* (2004 dalam Ghozali dan Lathan, 2015:82) sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

Com = *Average communality index*

R = *Average R-squares*

d. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) memberikan saran untuk memberikannumber of bootstrap samples sebesar 5.000 namun dengan syarat jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun dalam beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) memberikan pendapat bahwanumber of bootstrap samples sebesar 200-1000 sudah dinilai cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015: 80). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) yaitu t- value 1,65 (*significance level* = 10%), 1,967 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

e. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian analisis yang dilakukan dengan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015:149) dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t- statistik >1,96
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap

variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$

3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogendan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen menunjukkan tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $>1,96$, maka variabel mediasi terbukti dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

6.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Proses menyebarkan kuisioner dilakukan dengan dua cara yaitu secara langsung dan tidak langsung. Kuisioner secara langsung diberikan terhadap karyawan PT. X yang merupakan dokter spesialis, dokter umum, dokter gigi, perawat, bidan, apoteker, radiologist, dan petugas non kesehatan. Kuisioner tidak langsung dilakukan mempertimbangkan jam kerja yang tidak bersamaan dan kesibukan tenaga kesehatan yang cukup padat. Berdasarkan kuisioner yang telah disebar, dihasilkan 214 hasil kuisioner yang kembali.

6.1.1. Karakteristik Responden

Tabel 4.1. *Loading Factor outer loading*

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Responden			
Jenis kelamin	Laki-laki	72	34%
	Perempuan	142	66%
Usia	20-30 th	118	55%
	31-35 th	46	21%
	36-40 th	24	11%
	>40 th	26	12%
Masa kerja	1-5 th	159	74%
	6-10 th	37	17%

	11-15 th	17	8%
	>15 th	1	1%
Tingkat pendidikan	SD	3	1%
	SMP	5	2%
	SMA	19	9%
	D4/ Profesi	95	44%
	S1/ Profesi	75	35%
	S2/ Spesialis	17	8%

Berdasarkan karakteristik responden, jenis kelamin responden seperti terlihat pada table, dimana responden perempuan yakni sebanyak 66% dibanding dengan responden laki-laki sebanyak 34%. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa tenaga kesehatan di PT. X didominasi oleh tenaga bidan dan perawat, dimana bidan diharuskan berjenis kelamin perempuan dan profesi perawat yang didominasi perempuan.

Tanggapan responden berdasarkan usia paling banyak berusia diantara 20-30 tahun, dapat diartikan bahwa rata-rata para karyawan dalam kondisi usia produktif dan merupakan generasi millennial yang selain bekerja dalam bidang kesehatan juga memahami teknologi yang berkembang. Kemampuan teknologi memiliki pengaruh terhadap pelayanan yang diberikan oleh customer menjadi lebih cepat dan akurat.

Tanggapan responden berdasarkan tingkat pendidikan responden paling banyak adalah tingkat pendidikan D4/ Profesi. Hal tersebut tidak lepas

dikarenakan hampir sebagian besar tenaga kesehatan di PT. X adalah bidan dan perawat, dan salah satu layanan unggulan PT. X adalah layanan kebidangan, dan kandungan.

Tanggapan responden berdasarkan masa kerja didominasi dengan masa kerja 1-5 tahun, hal tersebut disebabkan PT. X memiliki dua wilayah kerja dimana wilayah terbesar baru saja beroperasi kurang lebih 7 tahun, sehingga belum begitu banyak karyawan yang bekerja cukup lama. Masa kerja yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menghadapi persoalan pekerjaan.

6.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini khususnya indikator-indikator dalam variable penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Ferdinand, 2006). Pengukuran pada interval menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{3} \\ &= 1,3\end{aligned}$$

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner,

jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variable. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

1. Rendah : 1.00 – 2.33
2. Sedang : 2.34 – 3.67
3. Tinggi : 3.68 – 5.00

a. *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Eisenberger, et al (1986) menyatakan *Perceived Organizational Support (POS)* didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Hasil analisa deskriptif variabel POS disajikan pada table sebagai berikut :

Kode	Item	Mean	Kriteria
POS1	Perusahaan memberi fasilitas dan keperluan karyawan dalam beribadah.	4,3738	Tinggi
POS2	Perusahaan menyediakan sarana prasarana dan kesempatan belajar untuk karyawan berkembang.	4,3364	Tinggi
POS3	Gaji dan penghasilan dari perusahaan cukup untuk biaya hidup karyawan.	3,9953	Tinggi
POS4	Perusahaan selalu memberikan	4,3173	Tinggi

	penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.		
	Perusahaan memberikan kesempatan		
POS5	karyawan untuk mengevaluasi perusahaan.	4,0093	Tinggi
	Nilai rata-rata	4,2064	Tinggi

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwasanya sebagian besar responden merasa bahwa PT. X telah memberikan *support* terhadap pekerjaan karyawan dengan baik. Terlihat dengan rata-rata hasil kuisioner responden pada variable *Perceived Organization Support* (POS) sebesar 4,20 yang berkategori tinggi.

Indikator sarana prasarana ibadah menunjukkan angka paling tinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,37, hal tersebut dikarena lingkungan karyawan PT. X yang menjunjung nilai spiritual yang tinggi, dan sesuai dengan visi misi PT. X bahwa mereka memberikan pelayanan berdasarkan asas Islam, bahwa kesembuhan pasien merupakan hasil bentuk ikhtiar manusia dan atas izin Allah swt.

Indikator gaji menunjukkan angka paling rendah namun yaitu di angka 3,99 namun masih dalam kategori tinggi. Hal tersebut dikarenakan responden diisi oleh karyawan PT. X yang memiliki jabatan beragam mulai dari driver, *office boy*, hingga dokter spesialis.

b. Work Engagement

Work engagement adalah kondisi seorang karyawan yang *engaged* adalah seseorang yang merasa terlibat, berkomitmen, bersemangat, dan diberdayakan dan menunjukkan perasaan tersebut dalam perilaku kerja. Hasil analisa deskriptif *work engagement* ditampilkan pada table berikut :

Kode	Item	Mean	Kriteria
WE1	Anda mengetahui apa yang diharapkan atas pekerjaan yang Anda kerjakan.	4,3047	Tinggi
WE2	Anda memperoleh pengakuan atau penghargaan atas kinerja yang baik.	4,0560	Tinggi
WE3	Nilai perusahaan sesuai dengan nilai yang Anda miliki.	4,2336	Tinggi
WE4	Anda bekerja dengan hati yang ikhlas.	4,5233	Tinggi
	Nilai rata-rata	4,2794	Tinggi

Dari tabel menunjukkan nilai rata-rata sebanyak 4,27 yang berarti para karyawan pada PT. X merasa berkomitmen terlibat akan pekerjaan yang dilakukannya. Angka tanggapan responden tertinggi pada poin keikhlasan bekerja sebesar 4,52, sementara tanggapan terendah responden sebesar 4,05 pada poin pengakuan kinerja. Pada poin keikhlasan sebesar 4,52 berhubungan dengan

indikator perasaan karyawan yang merasa memiliki perusahaan, sehingga dalam bekerja tidak menjadi beban dan akan selalu memberikan yang terbaik. Hal tersebut berkaitan dengan bidang PT. X yaitu penyedia jasa kesehatan, dimana pelayanan terhadap orang yang sakit dan butuh pertolongan harus dimulai dengan keikhlasan agar pasien merasa nyaman.

Cukup tingginya tanggapan responden tersebut dapat diartikan bahwa pihak perusahaan dan internal karyawan sendiri berperan penting dalam mengupayakan agar karyawan memiliki rasa untuk terlibat dalam bekerja sehingga mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan dengan harapan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Poin yang menghasilkan angka terendah yaitu sebesar 4,050 adalah pengakuan dan penghargaan kinerja terhadap karyawan.

c. *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) bersifat bebas, sukarela, dan tidak diperlukan jabatan sehingga tidak tertulis jelas dalam kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan bersifat personal. Hasil respon karyawan PT. X terhadap OCB ditampilkan pada table berikut :

Kode	Item	Mean	Kriteria
------	------	------	----------

OCB1	Anda selalu membantu karyawan lain.	4,5428	Tinggi
OCB2	Anda patuh dan taat pada aturan perusahaan meskipun tidak diawasi.	4,4018	Tinggi
OCB3	Anda selalu fokus pada hal positif perusahaan.	4,4339	Tinggi
OCB4	Anda percaya bahwa tindakan Anda berdampak pada pekerjaan orang lain..	4,4766	Tinggi
OCB5	Anda menjaga nama baik perusahaan.	4,4811	Tinggi
OCB 6	Anda menjunjung tinggi hablum minallah dan hablum minannas dalam bekerja.	4,6448	Tinggi
	Nilai rata-rata	4,4968	Tinggi

Berdasarkan table di atas menunjukkan hasil rata-rata sebesar 4,49 dimana termasuk dalam kategori tinggi, brati sebagian besar karyawan di PT. X mengerjakan tugas melebihi tugas wajibnya tanpa perlu perintah. Hal ini dapat dibuktikan juga bahwasanya Poli Gigi PT. X hanya terdapat dokoter gigi tanpa disertai oleh perawat gigi, dimana saat poli gigi perlu

asisten untuk membantu, perawat dari unit IGD siap membantu. Kondisi tersebut sesuai dengan salah satu poin yaitu menunjung tinggi hablum minannas dan membantu karyawan lain.

Angka tertinggi dalam variabel OCB sebesar 4,64 tentang hubungan hablum minallah dan hablum minannas, hal tersebut karena PT. X merupakan perusahaan berbasis Islami diaman nilai-nilai hubungan dengan Allah serta hubungan dengan menjadi hal penting yang harus tercipta di dalam perusahaan.

Angka terendah ditunjukkan pada poin kepatuhan pada perusahaan saat tidak diawas yaitu sebesar 4,40.. Hal tersebut dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki latar belakang, kondisi sosio ekonomi yang bermacam dan beragam.

d. Kinerja

Menurut Robbins (2012), kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakkukan oleh seorang karyawan yang akan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Berikut adalah hasil respon terhadap variabel kinerja.

Kode	Item	Mean	Kriteria
K1	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP.	4,5188	Tinggi

K2	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standard waktu yang ditentukan SOP.	4,4112	Tinggi
K3	Anda disiplin dan tidak terlambat dalam bekerja.	4,2990	Tinggi
K4	Anda selalu mengerjakan pekerjaan mungkin. mempunyai inisiatif pekerjaan sebaik	4,4811	Tinggi
K5	Anda sangat bertanggung jawab dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.	4,5607	Tinggi
K6	Anda bekerja dengan jujur dan amanah.	4,6380	Tinggi
	Nilai rata-rata	4,4848	Tinggi

Berdasarkan hasil nilai rata-rata table di atas yaitu 4,48 termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan PT. X memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Hal tersebut terlihat juga bahwa pelayanan

kesehatan yang didirikan oleh PT. X tidak bekerjasama dengan sistem asuransi manapun bahkan pemerintah, namun PT. X masih mampu bertahan bahkan cukup dikenal dengan pelayanan yang baik.

Nilai tertinggi dapat dilihat pada poin jujur dan amanah yaitu sebesar 4,63 karena karyawan PT. X, hal tersebut sesuai karena PT. X merupakan perusahaan berbasis Islami dengan salah satunya menjunjung tinggi sifat-sifat Rasul. Tingginya sifat jujur dan amanah akan menghasilkan kinerja yang baik.

Nilai terendah dapat dilihat pada poin disiplin dan keterlambatan kerja yaitu sebesar 4,29, hal tersebut bisa terjadi karena perusahaan merupakan Rumah Sakit yang memiliki jam kerja tidak menentu karena menggunakan sistem sifting, sehingga jam kerja dan jam pulang tiap hari tidak selalu sama.

6.2. Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM-PLS. SEM-PLS adalah analisis struktural dengan menggabungkan model pengukuran dan model struktural dalam satu analisis. Model pengukuran merupakan model dilakukan untuk menguji reliabilitas dan validitas pengukuran instrumen dan model struktural dianalisis untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Perangkat lunak SmartPLS 2.0 M3 digunakan untuk menguji

baik model pengukuran maupun model strukturalnya secara bersamaan untuk menghasilkan hasil.

Semua variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pengukuran reflektif. Dengan demikian tahap model SEM-PLS diawali dengan pengujian terhadap measurement model (*outer model*) dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis (*inner model*). Pada tahap measurement model dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitasnya dengan beberapa langkah : pertama akan diuji reliabilitas dan validitas skala pengukuran dengan menguji internal konsistensi dengan menghitung skor reliabilitas alfa dan komposit Cronbach. Kedua, mengevaluasi validitas konvergen dengan membandingkan skor reliabilitas AVE dan komposit. Dan terakhir, menilai validitas diskriminan dengan memeriksa cross loading dari analisis faktor konfirmatori dan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasinya di antara variabel laten.

Setelah mencapai standar yang dapat diterima, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan kausal antar konstruksi eksogen (*independen*) dan endogen (*dependen*) dalam model struktural (*inner model*).

6.2.1. Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

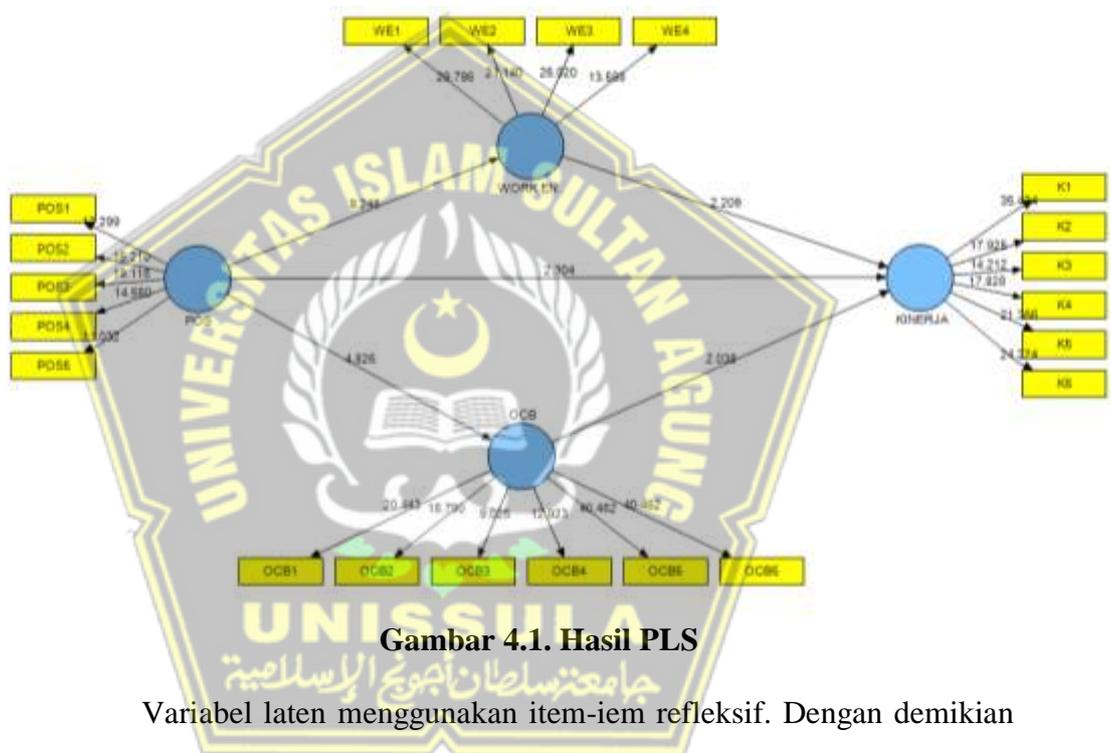
Model pengukuran atau *measurement model* dalam model SEM PLS digunakan untuk menguji bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki validitas yang baik. Validitas dinilai menggunakan validitas konvergen dan diskriminan. Jika hasilnya

tidak konsisten dengan model pengukuran yang ditentukan sebelumnya maka pengukurannya model harus dispesifikasi lagi dan dianalisa kembali.

1. Validitas Item Individu (Validitas Konvergen)

Validitas item individu dinilai dengan melihat *loading factor*.

Hasil loading factor disajikan pada tabel berikut ini.



Gambar 4.1. Hasil PLS

Variabel laten menggunakan item-item reflektif. Dengan demikian kekuatan dari masing-masing konstruk perlu untuk diujikan sebagai bentuk *measurement model*. Hasil *measurement model* dari model penelitian ini disajikan dalam tabel loading factor untuk *outer loading* berikut ini.

Tabel 4.2. Loading Factor outer loading

	KINERJA	OCB	POS	WORK ENGAGEMENT
K1	0,876863			
K2	0,811242			
K3	0,769538			

K4	0,824614		
K5	0,827533		
K6	0,860297		
OCB1		0,837343	
OCB2		0,81005	
OCB3		0,731935	
OCB4		0,7818	
OCB5		0,902006	
OCB5		0,902006	
POS1			0,777512
POS2			0,756726
POS3			0,798305
POS4			0,792486
POS5			0,770766
WE1			0,868911
WE2			0,826649
WE3			0,836027
WE4			0,76918

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua item memiliki *loading factor* yang sudah melampaui nilai yang direkomendasikan yaitu sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Penilaian Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinilai dengan menggunakan nilai *cross loading*. membandingkan korelasi antara konstruk dan akar kuadrat dari varian rata-rata yang diekstraksi (AVE) untuk konstruk. *Cross loading* menunjukkan bahwa semua item pengukuran memuat secara jelas pada variabel laten yang ditentukanyang dimaksudkan untuk mengukur variabel.

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai cross loading pada indikator untuk variabel yang sesuai dengan pengukurannya memiliki nilai *cross loading* yang paling besar dibanding nilai indikator untuk variabel yang tidak bersesuaian. Nilai koelasi variabel *cross loading* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.3. Cross Loading

	KINERJA	OCB	POS	WORK ENGAGEMENT
K1	0,876863	0,474689	0,568954	0,550213
K2	0,811242	0,398074	0,48074	0,500104
K3	0,769538	0,383709	0,515579	0,492454
K4	0,824614	0,43696	0,524781	0,508521
K5	0,827533	0,387763	0,490223	0,451427
K6	0,860297	0,478025	0,54397	0,507008
OCB1	0,458432	0,837343	0,443881	0,329979
OCB2	0,434331	0,81005	0,414617	0,370067
OCB3	0,369342	0,731935	0,423477	0,331752
OCB4	0,388908	0,7818	0,447908	0,323156
OCB5	0,456649	0,902006	0,453321	0,378015
OCB5	0,456649	0,902006	0,453321	0,378015
POS1	0,497071	0,469898	0,777512	0,490736
POS2	0,491623	0,410558	0,756726	0,617415
POS3	0,515656	0,385983	0,798305	0,544076
POS4	0,503917	0,450271	0,792486	0,520287
POS5	0,435477	0,334449	0,770766	0,444534
WE1	0,552098	0,353676	0,583232	0,868911
WE2	0,480905	0,360816	0,581322	0,826649
WE3	0,49741	0,300422	0,610272	0,836027
WE4	0,470487	0,399964	0,445314	0,76918

Matriks korelasi antar indikator dengan variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai cross loading untuk setiap indikator adalah yang paling besar pada variabel laten dimana indiaktor

tersebut diteoririskan. Pada variabel laten POS meskipun diukur dengan 5 dimensi yang berbeda namun hasil cross loading menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut dapat membentuk variabel POS yang baik

Validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai korelasi antar variabel laten sebagai berikut :

Tabel 4.4. Korelasi Antar Variabel Laten

	KINERJA	OCB	POS	WORK ENGAGEMENT
KINERJA	1			
OCB	0,516673	1		
POS	0,629559	0,529741	1	
WORK ENGAGEMENT	0,606387	0,424445	0,676372	1

Nilai korelasi antar variabel laten menunjukkan tidak ada yang memiliki korelasi yang sangat tinggi (di atas 0,90). Hal ini menunjukkan masing-masing variabel laten adalah variabel yang secara nilai berbeda dengan variabel laten lain. Hasil ini menunjukkan adanya validitas diskriminan yang memadai untuk semua konstruks variabel dalam model konseptual yang diusulkan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, model pengukuran dalam penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang memadai yang berarti bahwa semua variabel laten yang diusulkan dalam model berhipotesis berbeda satu sama lain. Secara total, model

pengukuran dalam penelitian ini menunjukkan validitas konvergen yang memadai dan validitas diskriminan.

3. Analisis Reability

Analisis reliability disajikan dalam beberapa ukuran yaitu Reliabilitas komposit, dan Cronbach Alpha.

Tabel 4.5. Uji Reliability

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
KINERJA	0,687351	0,929418	0,492956	0,908619
OCB	0,688582	0,929546	0,280626	0,908036
POS	0,607313	0,885451		0,838572
WORK ENGAGEMENT	0,682233	0,895524	0,457478	0,84437

Semua variabel laten menunjukkan nilai Reliabilitas komposit di atas 0,70 yari pada rentang antara 0,885451 hingga 0,929546. Nilai –nilai untuk perkiraan konsistensi reliabiliras yang dapat diterima (Ghozali, 2011). Nilai Alpha Cronbach juga menunjukan nilainilai yang lebih besar dari 0,60. Oleh karena itu hasil menunjukkan bahwa item pengukuran sesuai untuk masing-masing variabel laten dan dapat diandalkan.

4. Average Variance Ectracted (AVE)

Hasil AVE juga memberikan dukungan pada kekuatan *meaurement model* dari masing-masing variabel laten. Varian rata-rata diekstraksi (AVE) yang mengukur varians yang ditangkap oleh indikator relatif terhadap kesalahan pengukuran,

harus lebih besar dari 0,50 untuk membenarkan menggunakan konstruk tersebut. Varians rata-rata yang diekstraksi berada dalam jangkauan 0,607313 dan 0,688582. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa semua konstruks merupakan ukuran yang valid berdasarkan estimasi parameter mereka, yang menunjukkan validitas konvergen yang wajar.

Sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel di atas, setiap konstruk pada tahap pertama dinilai melalui variabel yang diamati (item pengukuran). Pada tahap pertama validasi model, variabel laten dinilai dalam hal keandalan dan validitas mereka menggunakan tiga properti utama; keandalan item individu, validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Keandalan item individu diukur menggunakan loading factor. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, pengukuran loading factor item melebihi nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,50 yang menunjukkan tingkat keandalan item individual yang dapat diterima. Validitas konvergen juga diukur menggunakan Alpha Cronbach, Composite Reliability (CR) dan Average Variance Extracted (AVE).

Validitas diskriminan yang diukur melalui *cross loading* membuktikan bahwa setiap faktor dalam model pengukuran secara empiris dapat dibedakan. Dengan hasil yang memuaskan untuk keandalan dan validitas, tahap selanjutnya adalah

melakukan analisis model struktural, untuk menentukan kekuatan model penjelas yang diusulkan dan untuk menguji hipotesis penelitian ini

6.2.2. Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel yang dibangun berdasarkan pada substansi teori. Persamaan inner model dalam penelitian kali ini yaitu sebagai berikut.

$$\varepsilon_1 = \gamma_1 \xi_1 + \delta_1$$

$$\varepsilon_2 = \gamma_2 \xi_1 + \delta_2$$

$$\varepsilon_3 = \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \gamma_5 \xi_3 + \delta_3$$

Keterangan:

ε_3 = konstruk kinerja

ε_2 = konstruk OCB

ε_1 = konstruk WE

γ_1 = koefisien konstruk POS

γ_2 = koefisien konstruk POS

γ_3 = koefisien konstruk POS

γ_4 = koefisien konstruk WE

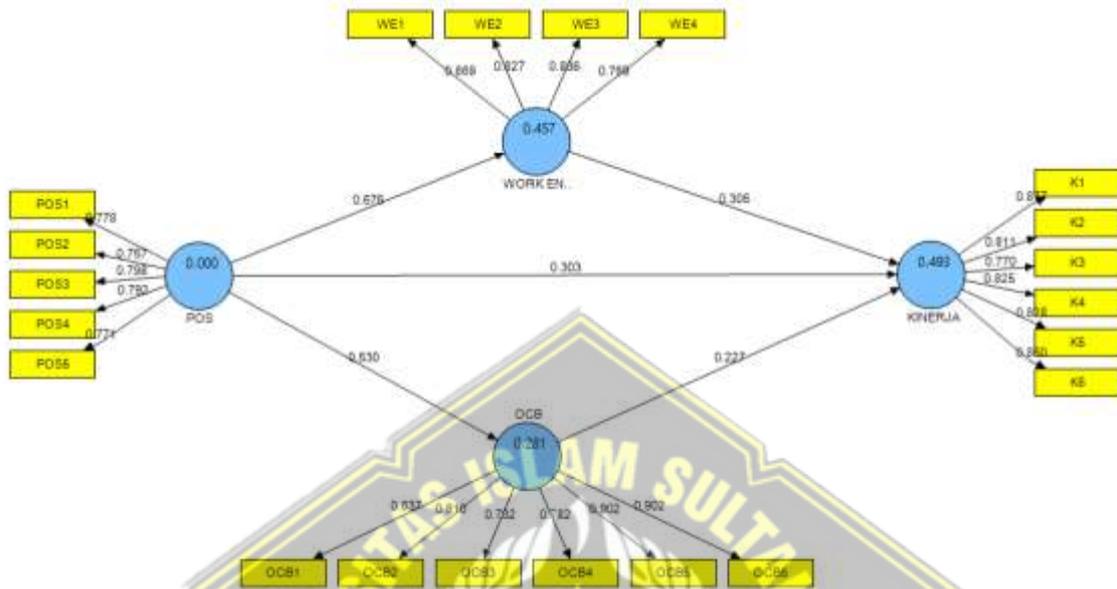
γ_5 = koefisien konstruk OCB

ξ_1 = konstruk POS

ξ_2 = konstruk WE

ξ_3 = konstruk OCB

δ = galat dalam model



Gambar 4.2. Hasil model penelitian

Berdasarkan hasil yang diperoleh, model pengukuran telah ditunjukkan memiliki keandalan item individu yang baik, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Dengan semua nilai dalam batas standar yang dapat diterima, model pengukuran dalam penelitian inimenunjukkan ketahanan yang cukup diperlukan untuk menguji hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Tahap selanjutnya adalah menilai model struktural dengan tujuan untuk menentukan kekuatan penjelas dari model dan untuk menguji hipotesis penelitian yang diusulkan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian yang

diuraikan. Model struktur kausal dinilai untuk menguji efek di antara konstruk yang didefinisikan dalam model yang diusulkan melalui estimasi koefisien determinasi (R^2), dan koefisien jalur.

Kedua nilai R^2 inidan koefisien jalur (*loading* dan signifikansinya) menunjukkan seberapa baik data mendukung model yang dihipotesiskan. Dalam model teoritis yang diusulkan dibahas dalam Bab 3, dalam penelitian ini, konstruk yang mendasari diklasifikasikan menjadi dua kelas; konstruk eksogen dan konstruk endogen.

1. Penilaian Koefisiensi Determinasi R^2 dan *Relevance*

Predictive Q²

Nilai R^2 menentukan kekuatan prediksi model. SmartPLS 2.0 menyediakan nilai R^2 untuk variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 mengukur hubungan variabel laten (LV) dalam menjelaskan varians ke varians totalnya. Tabel 4.9 menunjukkan R^2 untuk masing-masing variabel endogen didefinisikan dalam model teoritis yang diusulkan.

Berikut kriteria nilai R^2 :

- a. Nilai R^2 sebanyak 0,67 dikelompokkan substansial,
- b. Nilai R^2 sebanyak 0,33 dikelompokkan moderate
- c. Nilai R^2 sebanyak 0,19 dikelompokkan lemah (Chin, 1988)
- d. Nilai R^2 sebanyak $>0,7$ dikelompokkan kuat (Sarwono).

Berikut nilai R^2 pada penelitian :

Tabel 4.6. Nilai R^2 dan Q^2

	R Square	Redundancy
Kinerja	0,492956	0,125343
OCB	0,280626	0,192677
Work Engagement	0,457478	0,310174

Berdasarkan table di atas dapat diketahui hasil analisis *R Square* penelitian ini bahwa, nilai R^2 variabel *work engagement* sebesar 0,45 sehingga dikategorikan moderate atau sedang. Hal ini menunjukkan kemampuan variabel POS dalam menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 45% memiliki pengaruh yang sedang. Pada variabel OCB menunjukkan nilai sebesar 0,280626. Hal ini berarti bahwa 28,1% OCB dapat dipengaruhi oleh variabel POS. Dan nilai R^2 pada variabel kinerja menunjukkan nilai sebesar 0,492956. Hal ini berarti bahwa 49,3% kinerja dipengaruhi oleh variabel *work engagement*, OCB, dan POS dengan pengaruh yang sedang.

Nilai Q^2 pada variabel *work engagement* menunjukkan nilai sebesar 0,310174 atau 31%, nilai Q^2 pada variabel OCB menunjukkan nilai sebesar 0,192677 atau 19,3%, dan nilai Q^2 pada variabel kinerja menunjukkan nilai sebesar 0,125343 atau 12,5%. Hasil ini menunjukkan bahwa model PLS ini memiliki *predictive relevant* yang baik.

6.2.3. Hasil Uji Hipotesis

Setelah validitas model struktural dikonfirmasi, langkah selanjutnya adalah menilai jalur model struktural yang diusulkan.

Gambar 4.2 memperlihatkan model struktural dan hasil analisis. Setiap jalur sesuai dengan masing-masing hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Tes darisetiap hipotesis dicapai dengan melihat tanda, ukuran dan signifikansi statistik dari koefisien jalur (b) antara variabel laten dan variabel dependennya. Semakin tinggi koefisien path, semakin kuat efek LV pada variabel dependen.

Hasil pengujian koefisien jalur dari model yang diuji berdasarkan hasil dari analisis PLS dari software SmartPLS. Disajikan pada Tabel 4.6 berikut ini



Tabel 4.7. Pengujian hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Value
POS -> WORK ENGAGEMENT	0,676372	0,691339	0,073138	0,073138	9,247888	0,0000
POS -> KINERJA	0,303102	0,313942	0,131552	0,131552	7,021507	0,0000
POS -> OCB	0,529741	0,521139	0,10978	0,10978	4,825504	0,0000
WORK ENGAGEMENT -> KINERJA	0,305215	0,30055	0,138189	0,138189	2,208674	0,0136
OCB -> KINERJA	0,22656	0,224068	0,111187	0,111187	2,037645	0,0208

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan table di atas variabel yang paling tinggi nilainya berperan dalam meningkatkan kinerja melalui POS adalah variabel work engagement yaitu sebesar 0,305 lebih tinggi dibanding OCB terhadap kinerja sebesar 0,22. Maka akan lebih baik dalam meningkatkan kinerja melalui POS melalui *work engagement*, terbukti POS ke *work engagement*, dan *work engagement* ke kinerja memiliki nilai lebih tinggi yaitu daripada POS ke kinerja melalui OCB.

Berdasarkan table di atas, dapat diketahui hasil analisis pengaruh langsung penelitian ini dengan melihat nilai *t statistic* dan *P value*. Hasil data analisis pengaruh variabel POS terhadap *work engagement* menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 9,247 lebih besar dari 1,967 (*t table*) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan POS berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Hasil data analisis pengaruh variabel POS terhadap OCB menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 4,825 lebih besar dari 1,967 (*t table*) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan POS berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil data analisis pengaruh variabel *work engagement* terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 2,208 lebih besar dari 1,967 (*t table*) dan nilai *P values* 0,013 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil data analisis pengaruh variabel OCB terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 2,037 lebih besar dari 1,967 (*t table*) dan nilai *P values* 0,020 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.

6.3. Pembahasan

Hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

6.3.1. *Perceived Organizational Support (POS) terhadap Work Engagement*

POS terbukti meningkatkan *work engagement*, Hipotesis 1 menguji pengaruh POS terhadap *work engagement* menunjukkan koefisien positif. Nilai *t statistik* pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 9,247888. Jika dihitung nilai *t* tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini

menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima.

Artinya semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka *work engagement* akan meningkat. Hal tersebut didukung penelitian-penelitian sebelumnya yaitu, penelitian yang dilakukan Mufarrikah dkk (2020), Noujokaitiene et al (2015) bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Persepsi yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi keterlibatan dan komitmen karyawan secara penuh terhadap pekerjaan mereka.

6.3.2. *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja

Hipotesis 2 menguji pengaruh POS terhadap kinerja menunjukkan koefisien positif. Nilai *t* statistik pengujian metode *bootstrap* menunjukkan sebesar 7,021507. Jika dihitung nilai *t* tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian Hipotesis 2 diterima.

Artinya semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka kinerja akan meningkat. Hal tersebut didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yaitu penelitian Ariarni & Afrianty (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif POS terhadap kinerja.

6.3.3. *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Hipotesis 3 menguji pengaruh POS terhadap OCB menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 4,825504. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima.

Artinya semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka OCB akan meningkat. Hal tersebut didukung oleh penelitian Wati & Anisah (2021) dengan penelitian berjudul Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif signifikan POS terhadap OCB.

6.3.4. *Work Engagement* terhadap kinerja

Hipotesis 4 menguji pengaruh *work engagement* terhadap kinerja menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 2,208674. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

Artinya semakin baik harapan karyawan terhadap perusahaan, kontribusi, perasaan memiliki, dan memikirkan prospek perusahaan maka kinerja akan meningkat.

6.3.5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja

Hipotesis 5 menguji pengaruh OCB terhadap kinerja menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 2,037645. Jika dihitung nilai t tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima.

Artinya semakin tinggi perilaku membantu orang lain, sportif, teliti, menjaga hubungan baik antar karyawan maka kinerja akan meningkat.

BAB V PENUTUP

7.1. Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh POS terhadap *work engagement* diterima, hal ini menunjukkan semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka akan meningkatkan harapan karyawan terhadap perusahaan, kontribusi, perasaan memiliki, dan semakin memikirkan prospek perusahaan.
2. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh POS terhadap kinerja diterima, hal ini menunjukkan semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi,

semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka akan meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian karyawan perusahaan.

3. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh POS terhadap OCB diterima, hal menunjukkan semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka akan meningkatkan perilaku membantu orang lain, sportif, teliti, dan menjaga hubungan baik antar karyawan perusahaan.
4. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja diterima, hal menunjukkan semakin tinggi penghargaan dari perusahaan, diberikan ruang untuk mengevaluasi, semakin baik sarana prasarana, dan semakin tinggi gaji maka akan meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian karyawan perusahaan.
5. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh OCB terhadap kinerja diterima, hal menunjukkan semakin tinggi perilaku membantu orang lain, sportif, teliti, dan menjaga hubungan baik antar karyawan perusahaan maka akan meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian karyawan perusahaan.
6. Hubungan paling tinggi pengaruh POS terhadap kinerja adalah melalui *work engagement*.

7.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan variabel yang paling dominan meningkatkan kinerja, disusul kemudian POS dan OCB, selain itu POS mampu meningkatkan *work engagement* yang lebih tinggi, kemudian OCB dan kinerja.

Pada variabel POS indikator yang menghasilkan nilai paling rendah adalah gaji, maka perusahaan diharapkan dapat meningkatkan jumlah gaji yang diterima karyawan.

Pada variabel *work engagement* indikator yang menghasilkan nilai paling rendah adalah penghargaan terhadap karyawan, maka perusahaan perlu merencanakan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan, dapat berupa uang, maupun hadiah lainnya. Perlu dibuat SOP mengenai penghargaan, penambahan reward terhadap karyawan.

Pada variabel OCB indikator yang menghasilkan nilai paling rendah adalah kepatuhan pada peraturan jika tidak diawasi, maka perusahaan perlu melakukan edukasi, bimbingan lebih intensif kembali terhadap karyawan tentang pentingnya keuntungan mematuhi peraturan bagi perusahaan, dan untuk karyawan sendiri. Perlu dilaksanakan upgrading karyawan, pembuatan SOP kerja yang lebih jelas.

Pada variabel kinerja indikator yang menghasilkan nilai paling rendah adalah kedisiplinan dan tidak terlambat bekerja, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi ulang apa penyebab ketidakdisiplinan dan keterlambatan tersebut. Jika dikarenakan jam kerja yang terlalu panjang dan berat maka dapat

dipertimbangkan untuk mengatur ulang jadwal sifting masing-masing karyawan atau menambah karyawan baru. Perlu dilakukan kegiatan yang meningkatkan *employee awareness*.

7.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan saat melakukan penelitian adalah waktu yang tidak teratur, karena setiap karyawan di PT. X memiliki jam kerja yang acak menggunakan sistem sifting yang bisa diganti setiap saatnya dan beberapa dokter dan dokter spesialis yang memiliki jam kerja di luar PT. X.

Keterbatasan penelitian lain dalam penelitian ini adalah masih adanya variabel lain yang perlu dimasukkan sebagai prediktor bagi kinerja, dimana nilai R^2 pada variabel kinerja menunjukkan nilai sebesar 0,492956. Hal ini berarti bahwa 49,29% kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel POS, OCB dan *work engagement*.

7.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka perlu menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja, variabel yang disarankan adalah: *need for achievement*, perilaku *ta'awun*, *turnover*, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackfeldt, Anna L. & Coote, Leonard V. 2000. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge 217
- Alfes, K., C. Truss, E.C. Soane, C. Rees, and M. Gatenby. 2010. Creating an engaged workforce. Wimbledon: CIPD.
- Amstrong, Michael, 2006, Seri Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia. A Hand Book Of Human Resources Management, Alih Bahasa Sofyan Cikmat Dan Haryanto, Elek Media Komputindo, Jakarta
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work engagement Sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Bakker, A.B., E. Demerouti, E. De Boer, and W.B. Schaufeli (2010). “Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency.” *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341-56.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees’ in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711.
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S., Drasgow, F., 2001. An examination of the comparative reliability, validity, and

accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology* 86, 965-973

Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106.

Chahal, Hardeep. (2010). ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB): A CONCEPTUAL FRAMEWORK IN REFERENCE TO HEALTH CARE SECTOR. 10. 25-44.

Chartered Management Institute (2007). CMI Management Articles of The Year

Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465-493.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530.

Damayanti, Indri Adella (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Perusahaan Outsourcing di Surabaya.

Davis, S. F. Drinan, P. F. Gallant, T. B. 2009. Cheating in School : What We Know and What We Can Do. Chicester : Wiley Blackwell.

Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Finkelstein & Penner (1998). Predicting OCB Integrating the functional and role

identity approaches. 383-398

Gallup (2013). How Work engagement Drives Growth. Retrieved from <http://businessjournal.gallup.com/content/163130/employee-engagement-drivesgrowth.aspx>

Gaol L, Jimmy. 2014. A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grasindo : Jakarta.

Griffin (2004). Manajemen. Jakarta: Erlangga

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256

Hilmi. (2011). Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional Di Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Jurnal perspektif Manajemen dan Perbankan*, Vol. 2, No. 1. 36-62

Hui, Chun & Lee, Cynthia & Rousseau, Denise (2004). Psychological Contract and OCB in China : Investigating Generalizability and Instrumentality. *The Journal of applied psychology*. 311-21

Ihtian, Harin (2014). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja yang Dimediasi Organizational Citizenship behavior di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Vol. V No. 1, Februari. JBTI

- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.
- Judge, T.A et al (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 86(1):67-98.
- Kahn, William A (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*; Dec 1990; 33, 4; ProQuest page. 692
- Karatepe, Osman (2011). Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: The Moderating Role of Gender. *Journal of Business Economics and Management*. 278-300.
- KEMENKES RI nomor 039/MENKES/SK/I/2007 Tentang Pedoman Kedokteran Gigi Keluarga Menteri Kesehatan Republik Indonesia.
- Ko, J., Price J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's threecomponent model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82,961-973.
- Kotter, J. P., and J. L. Heskett. [Corporate Culture and Performance](#). New York: Free Press, 1992.
- Kotter, J., & Heskett, J. K. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lai, et al (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Elsevier*, Vol 48. Juni 2015 362-369
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional

staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56-68.

Levering, R. (2016, March 3). This year's best employers have focused on fairness. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/03/03/best-companies-2016-intro/>

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach* (13th ed.). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

Macey, W.H. and B. Schneider (2008). "The meaning of work engagement." *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30

Macey, W.H., B.Schneider, K.M.Barbera, and S.A.Young (2009). *Work engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. WileyBlackwell

Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada guru SMA swasta di surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2, 90-99.

Maarler, Janet & Fisher, Sandra & Ke, Weiling (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*. 327-358

McShane, Steven L, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2007.

Meyer et al., 1989, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Mone, E.and M. London (2010). *Work engagement through effective performance management: A practical Guide for Managers*. New York: Routledge.

- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40 – 51.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114.
- Njuguna, Rehema G (2016). Influence of Organizational Culture on Work engagement at Kcb Head Office. University of Nairobi
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Puspitasari, K. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). HUBUNGAN ANTARA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN WORK-LIFE BALANCE PADA KARYAWAN PT. BPR KUSUMA SUMBING DI JAWA TENGAH. *Jurnal EMPATI*, 8(1), 82-86.
- Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie. 1997. Indiana Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance University Bloomington. *Journal of Applied Psychology* 1997, Vol. 82, No. 2, 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., and Bommer W.H., 1996, Transformational Leader Behavior and Subtitudes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational

Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2): 259-298

Pribadi, Tambubolon (2017). *Change Management : Manajemen Perubahan Individu, Tim Kerja, Organisasi*.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Robbins, Stephen P (2008). *Organization-Behavior*. Pearson Education.

Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Gaya Media,

Salehi, Moslem & Gholtash, Abbas. 2011. *The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University first district branches, in order to provide the appropriate model*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 15, pp. 3063-310.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24).

Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30.

Siders, Mark & George, Gerard & Dharwadkar, Ravi. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. In *Press -Academy of Management Journal*. 1. 10.2307/3069371.

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta.

- Singh, Ajay (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. 1192-1211.
- Sugiyono, 2013, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. (Bandung: ALFABETA)
- The Gallup Organization (2004) [online] Available at: www.gallup.com Accessed on 28th September, 2011
- The Gallup Organization (2002). Washington, D.C.: Gallup Organization. [Web.] Retrieved from the Library of Congress
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405–413.
- Waileruny, Hulawa Theresia (2014). Perceived organizational support, job satisfaction dan organizational citizenship behavior pada PT. Bank Maluku
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wirawan, 2014, Teori Kepmimpinan. Ilmu prilaku, Bandung. Penerbit Alfabeta
- Yadav, Mohit & Rangnekar, Santosh. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. 3. 258-278.
- Yih, W. W., & Htaik, S. (2011). The Impacts of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance in Hotel Industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, 1(1), 1–9.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and

job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología* , 33(3), 708-713.

